

## ÖZGEÇMİŞ



Prof. Dr. Güngör TURAN  
Epoka Üniversitesi,  
İktisat Bölümü

1968 yılında Trabzon'da doğdu. Lisans eğitimini 1988 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. 1991 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ana Bilim Dalında yüksek lisans, 1996 yılında "Türkiye'de Toplu Pazarlık Sisteminin Ekonomik Analizi" konulu teziyle doktora çalışmalarını tamamladı. 1989-998 yılları arasında Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde, araştırma görevlisi olarak görev yapan Turan, doktora sonrası çalışmalar yapmak üzere 1996-2005 yılları arasında Uluslararası Türkmen Türk Üniversitesi'nde öğretim üyesi olarak akademik yaşamını sürdürdü. Turan'ın "Sovyet Sonrası Orta Asya: Sosyalist Devletten Sosyal Devlete Geçiş" (2006), "Devlet Sosyalizminden Piyasa Ekonomisine Geçiş: Reformlar ve Politikalar" (2007), "Bolşevik Esaretinden Enerji İmparatorluğuna: XX. Asır'da Türkmenler" (2009), "Girişimciler İçin Yeni Bir İş Kurma Modeli: İş Kuluçkaları" (2009), "Extended and Encyclopedic Dictionary of Economics with Turkish, Russian and Turkmen Language" (2009) isimli çalışmaları yayınlanmıştır. Çalışma ekonomisinin güncel sorunları, sosyal politika ve sosyal devlet, Avrupa Birliği ve sosyal haklar, geçiş ekonomilerinde sosyal politikalar, piyasa ekonomisi, Türkiye'de ücretler, istihdam, işsizlik ve bölüşüm sorunları, verimlilik konularında çalışma yapan Turan, halen Epoka Üniversitesi'nde akademik çalışmalarını sürdürmektedir.



Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Çiçek  
M. Akif Ersoy Üniversitesi  
Göhlhisar Meslek Yüksekokulu

## ÖZGEÇMİŞ

1970 doğumlu Hüseyin Çiçek, lisans eğitimini Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nde 1992 yılında tamamladı. Yüksek lisans eğitimini Dokuz Eylül Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Çalışma İlişkileri ve Yönetimi Programı'nda 1996 yılında bitirdi. 1996-2001 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı'nda öğretmen olarak çalışan Çiçek, 2001-2006 yılları arasında Süleyman Demirel Üniversitesi Göhlhisar Meslek Yüksekokulu'nda Öğretim Görevliliği'nde bulundu. Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında 2007 yılında doktora çalışmalarını tamamladı. 2007 yılında Yardımcı Doçent ünvanını alan Çiçek, halen Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Göhlhisar Meslek Yüksekokulu'nda Yönetim ve Organizasyon Bölüm Başkanlığı görevini sürdürmektedir.

# TÜRKİYE'DE "ÖZELLEŞTİRME SOSYAL DESTEK PROJESİ" KAPSAMINDA İŞ GELİŞTİRME MERKEZLERİ UYGULAMASI

12

makale II

## ÖZET

Türkiye'de literatür ve uygulamadaki algılama biçimine uygun olarak iş kuluçkaları "İş Geliştirme Merkezleri" biçiminde yapılandırılmış, kısaca "İŞGEM" olarak adlandırılmıştır. İş Geliştirme Merkezleri uygulaması "Özelleştirme Sosyal Destek Projesi" adı altında, Özelleştirme İdaresi ile Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Koordinatörlüğünde yürütülmüştür. Dış finansmanı Dünya Bankası tarafından finanse edilen bu projenin amacı, hükümetin "Özel-

İşletme Programı'nın gerçekleştirilmesini desteklemek, kamu iktisadi teşebbüslerinin özelleştirilmesi sonucu ortaya çıkacak sosyal ve ekonomik olumsuzlukları hafifletmek ve Ekonomik Reform Programının sosyal etkilerini izlemektir. Bu proje kapsamında 2003 yılından itibaren; Tarsus, Adana, Mersin, Eskişehir, Ereğli, Van, Elazığ, Yozgat, Diyarbakır, Samsun, Nevşehir-Avanos ve Zonguldak olmak üzere 12 İş Geliştirme Merkezi kurularak faaliyete geçirilmiştir. Toplam 382 işlik kapasitesine sahip İş Geliştirme Merkezlerinde halen 258 girişim aktif olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Mezun olup piyasaya bırakılan işletmeler de dikkate alındığında, İş Geliştirme Merkezlerinde bugüne kadar yaklaşık 2000 kişi doğrudan istihdam edilmiştir. Bu çalışmada, İş Geliştirme Merkezleri; kuruluş ve faaliyet amaçları, sunduğu hizmet ve destekler, örgütlenmesinde yer alan taraflar, kuruluş ve işletilmesindeki strateji ve başarı faktörleri, işletmelere sunduğu finansal destekleri karşılama kaynakları ve işletme maliyetlerini karşılama gelirleri bakımından yapılan bir anket çalışmasıyla değerlendirilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** İş Geliştirme Merkezleri, Özelleştirme Sosyal Destek Projesi, iş kuluçkası, yerel gelişme, istihdam. Jel kodu: L 53

## **Business Improvement Centers Application in Turkey in the Scope of "Privatization Social Support Project"**

### **ABSTRACT**

In Turkey socially-local based business incubator is called as "The Business Improvement Centers" or ISGEMs shortly. The Business Improvement Centers applications have been realized by the coordination of the Privatization Administration and the Small and Medium Industry Development Agency under the Privatization Social Support Project. External financial resource of this project is World Bank. The development objective of this project is to support the achievement of the objectives of the Government's Privatization Program, mitigate the negative social and economic impact of the privatization of state-owned enterprises and monitor the social impact of the Economic Reform Program. From the year of 2003, it has been established 12 Business Improvement Centers included in Tarsus, Adana, Mersin, Eskişehir, Ereğli, Van, Elazığ, Yozgat, Diyarbakır, Samsun, Nevşehir-Avanos and Zonguldak. The Business Improvement Centers have 382 businesses capacity totally and so far 258 businesses have been acting actively under market conditions in these business incubator centers. If we account successfully graduated business from the Business Improvement Centers also, we can say that they have been employed nearly 2000 workers directly up to now. In this study, The Business Improvement Centers are surveyed as of establishment objectives, presented services and supports, organizational partners, strategies and factors in establishment and operations of them, sources of financial support presented to the business and financing of business costs.

**Key Words:** The Business Improvement Centers, Privatization Social Support Project, business incubator, local development, and employment.

### **GİRİŞ**

İş kuluçkası, Türkiye için yeni bir kavram olarak, 2000'li yılların başından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. İş kuluçkaları "sosyal nitelikli bölgesel gelişme araçları içerisinde ve bölgesel gelişme politikasının gerçekleştirilmesinde yeni bir kalkınma aracı (DPT, 2005: 7)" olarak benimsenmiştir. Ülkemizdeki uygulama şekliyle iş kuluçkaları, girişimciliği özendirmek suretiyle uygun çevre ve piyasa koşulları oluşturarak yeni kurulan girişimleri çeşitli hizmetlerle desteklemek ve böylece yerel istihdam ve ekonomik zenginlik yaratmak üzere "İş Geliştirme Merkezleri (İŞGEM)" biçiminde kabul görerek kurulmuş ve işletilmektedir.

Özelleştirme İdaresi Başkanlığı tarafından, özelleştirmenin sosyal boyutunu da gözeterek, özelleştirme programındaki hedeflerin tamamlanmasına katkıda bulunmak, kamu kuruluşlarının özelleştirilmelerinden doğan olumsuz ekonomik ve sosyal etkileri hafifletmek amacıyla, 2001 yılında "Özelleştirme Sosyal Destek Projesi (ÖSDP)" oluşturularak uygulanmaya konmuştur. Aralık 2005'te tamamlanan ÖSDP ile öncelik özelleştirme nedeniyle mağdur olabilecek çalışanlara verilmek üzere, tüm işsizlere çeşitli yardımlar ve fırsatlar sağlamıştır. Projenin başarılı sonuçlar vermesi nedeniyle, ikinci ÖSDP 2006 Ocak

ayında uygulamaya koyulmuştur. Dış finansmanı Dünya Bankası'ndan sağlanan bu proje, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın koordinasyonunda Türkiye İş Kurumu ile KOSGEB tarafından yürütülmektedir.

Proje kapsamında, özelleştirilecek işletmelerdeki çalışanların; yeniden işe yerleştirilmelerine yardım edilmekte, kendi işini kuracaklara destek olunmakta, kıdem, ihbar ve iş kaybı tazminatları ödenmektedir. Proje kapsamındaki işsizlere, KOSGEB aracılığıyla iki farklı hizmet verilmektedir. Bunlar; küçük ölçekli iş kurma danışmanlığı desteği ile İŞGEM hizmetleridir.

Birinci ÖSDP kapsamında 2003 yılından itibaren ilki Tarsus olmak üzere Eskişehir, Adana, Ereğli, Van, Mersin ve Zonguldak'da 7 adet İŞGEM faaliyete geçirilmiştir. İkinci ÖSDP kapsamında ise, 2007 yılından itibaren Elazığ, Yozgat, Diyarbakır, Samsun ve Nevşehir-Avanos'da 5 İŞGEM daha aktif hale getirilerek faaliyete başlamıştır.

Bu çalışmanın amacı, literatür ve uygulamadaki algılama biçimine uygun olarak iş kuluçkaları olarak bilinen, ülkemizde "Özelleştirme Sosyal Destek Projesi" nin bir parçası olarak İŞGEM adı ve yapılanması altında uygulamaya konulan bu girişim biçimini; kuruluş ve faaliyet amaçları, sunulan hizmet ve destekler, örgütlenmesinde yer alan taraflar, kuruluş ve işletimi, finansal kaynakları ile başarı faktörleri bakımından değerlendirmektir.

### 1. Literatürde İş Kuluçkası Kavramı ve İçeriği

İş kuluçkası; "iş ile ilgili paylaşılan hizmetler ve destekler sunarak girişimlerin ilk dönem gelişimini kolaylaştıran çabaların bütünü" (Hackett ve Dilts, 2004: 55) şeklinde tanımlanabilir. Basit bir ifadeyle, belli bir mekanda, girişimlere iş yardımları ve destekleri sağlama sürecidir. Kimi zaman "iş seraları" (Ledgerwood ve Broadhurst, 1999: 45) olarak da adlandırılan iş kuluçkaları; "ortak hizmetler ve destekler vermek suretiyle yeni girişimleri geçici bir süre için koruma altına almaya yönelik fiziksel kolaylıklar" (Udell, 1990: 108) dir.

Bir iş kuluçkası; "kuluçka alanı, iş destek hizmetleri, bir araya toplama, ağ oluşturma fırsatlarını da içeren kapsamlı ve bütünlük bir dizi destek sağlayarak başarılı girişimlerin yaratılması sü-

recini hızlandıran ve sistematik hale getiren bir organizasyondur (OECD, 1997)". Genel olarak ele alındığında; iş kuluçkası kavramı düşük maliyetli, mülkiyet temelli kolaylıklar ile yeni girişimlerin beslenip büyütülmesine yönelik paylaşılan hizmetlerden müteşekkil farklı bir uygulamaya işaret eder.

İş kuluçkaları, genellikle, "küçük ve orta ölçekli girişimlerin gelişimini desteklemeye yönelik bir tür altyapı" (Bollingtoft ve Ulhøi, 2005: 268) olarak kabul edilir. Kuluçka, fiziksel bir olanaktan daha çok, "bir kolaylaştırma yöntemi (Erikson ve Gjellan, 2003: 36)" dir. Buna göre, iş kuluçkası, "bir yer değil, süreç (Voisey ve Gornall, 2006: 456)" tir. Kuluçkaya alma, finansal açıdan desteklenmiş alan, danışma hizmeti ve diğer uygun yardımlar sağlayarak, belirli bir konuya odaklanmış bir hizmet birimi -kuluçka- sayesinde girişimlerin büyümesine yardımcı olmayı ifade eden bir süreçtir.

Kuluçka kavramının "etimolojik öyküsü (Aernoudt, 2004: 127)" Avrupa'da geçmiştir. Eski zamanlarda ideal bir rüya görmek için insanlar, bir Roma (veya Yunan) tapınağına girerler ve yeni kutsanmış hayvanlardan elde edilen temiz deriler üzerine uzanırlardı. Bu pratik, "incubatio" olarak adlandırıldı. Incubatio'yu pratik etmenin en önemli gerekçelerinden birisi, bir hastalığın üstesinden nasıl gelinebileceği hakkında bir öngörüye/vizyona sahip olmaktı. Bu durum, incubatio'nun öncelikle, Aesculapius'un (Tıp Tanrısı) tapınağında vuku bulmasını açıklar. Aesculapius'un bir hayvan -bilhassa yılan- şeklinde yeniden somutlaştığı çok iyi bilinir.

Zamanla kuluçka, erken doğmuş bebeklerin büyütüldüğü ve korunduğu bir yer haline gelmiştir. Kuluçkanın temel mantığı, erken doğan bebeklerin kontrollü şartlarda geçici bir ilgiye muhtaç olmasıdır. Bu şartlar, yeni doğan bebeklerin kuluçkalardan bırakıldıklarında hayatta kalmalarına, büyümelerine ve gelişmelerine yardımcı olmalıdır. İş kuluçkaları da, çok fazla incinebilir durumda oldukları başlangıç aşamasında hayatta kalmalarına ve büyümelerine yardımcı olarak genç girişimleri bakar, büyütür.

"Kuluçka", "kuluçkaya alma", "kuluçka süreci" gibi kavramlar doğal bilimlerden ödünç alınan kavramlardır (Hannon, 2004: 274). Kuluçka denilince

ilk akla gelen, henüz biyolojik gelişimini tamamlamadan doğmuş ve dolayısıyla korunması ve kollanması gereken yeni doğan çocukların kondukları küvezlerdir. Aslında iş kuluçkaları da aynı anlamda kullanılır; henüz gelişmemiş ve dolayısıyla desteğe muhtaç işletmelerin yeterli besinlerle beslendiği ve uygun bir atmosferin sağlandığı, etkin ve hızlı bir büyümeyi sağlayan koşulların var olduğu yerler olarak görülmektedir. Yoğun tarım yöntemlerinde kuluçkaya alma yaklaşımları, doğal çevrede yetişmesi durumunda daha geç elde edilecek ürünlerin elde edilmesinde kullanılır. Seralar buna örnek gösterilebilir. Aynı durumun hayvanlar için de geçerli olduğu görülmektedir; yapay ortamlarda büyütülen ve yumurtlatılan tavuklar gibi.

Hangi bağlamda kullanılırsa kullanılsın; kuluçka kavramının şu unsurları içerdiği görülmektedir (Hannon, 2004: 276): koruma; kırılğan ve zayıf olanı besleme/büyütme; büyümeyi hızlandırma ve güçlendirerek hayatta kalma. Bu benzerliklere rağmen, örneğin, insanların kuluçkaya/küveze alınmaları ile girişimlerin kuluçkaya alınmaları arasında bazı farklılıkların olduğunu da belirtmek gerekir. Yeni doğan bir bebek, eğer iyi gelişmemişse küveze alınır; oysa bir iş kuluçkasında ümit vaat etmeyen girişimler, güçsüz olduğu düşünülen başvurular kuluçkaya alınmaz.

ABD’de 1950’lerde ilk ortaya çıkışından sonra iş kuluçkası kavramı, sürekli olarak gelişmiş ve çok özellikli ekonomik, kurumsal, bölgesel ve teknolojik şartları yansıtan diğer OECD ülkelerinde de kabul görmüştür. Önceleri yeni girişimler geliştirmeleri için girişimcilere üretim alanları sağlayarak bozulmaya başlayan imalat bölgelerini yeniden canlandırmanın bir aracı olan iş kuluçkaları, yerel ekonomi için oldukça farklılaştırılmış endüstriyel bir temeli teşvik etmenin ve yerel iş yaratmanın aracı haline gelmiştir. 1970’lerin sonlarına doğru ABD ve diğer OECD ülkelerindeki iş kuluçkaları, yenilikçi ve teknoloji temelli firmaların ortaya çıkışını hızlandırarak bölgesel ve ulusal rekabeti geliştirme aracı olmuştur. İş kuluçkalarının ilgi alanlarındaki bu değişiklik, iş kuluçkası kavramının yüksek eğitim ve kamu araştırma kurumlarıyla daha sıkı bir şekilde irtibatlı hale getirilmesi süreciyle devam etmiştir. 1990’larda ise iş kuluçkalarını biyo-teknoloji, bilgi ve çevre

teknolojileri gibi özellikli endüstriyel ve teknolojik kümeler etrafında geliştirme doğrultusunda bir eğilim gözlenmiştir.

## 2. Çalışmanın Metodolojisi

Çalışmamızın veri tabanını tarafımızdan hazırlanıp gerçekleştirilen İŞGEM Anketi oluşturmuştur. İŞGEM Anketi, ÖSDP kapsamındaki İŞGEM’lere ilişkin istatistiksel bilgilerin yer aldığı birinci kısım ve İŞGEM’lerin kuruluş ve faaliyet amaçları, hizmet ve destekleri, örgütlenmesinde yer alan taraflar, kurulması ve işletilmesi, finansal kaynakları ve işletme maliyetlerini karşılama gelirleri, strateji ve başarı kriterleri ile kapanan girişimlerin başarısızlık nedenlerini içeren soruların yer aldığı ikinci kısımdan oluşmuştur. Anket internet üzerinden gerçekleştirilmiş olup, bizzat İŞGEM yöneticileri tarafından Şubat-Mart 2010 tarihleri arasında cevaplandırılmıştır. Anketin ilk kısmını oluşturan istatistiksel bilgiler aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Verilere göre, 23 Mart 2010 tarihi itibarıyla, ÖSDP kapsamında faaliyette bulunan İŞGEM’ler toplam 382 işlik kapasiteye sahiptir. Bu işliklerde halen 258 girişim faaliyetlerini sürdürmektedir. ÖSDP-I kapsamında açılan İŞGEM’lerdeki işliklerin tamamı dolu olup atıl işlik bulunmamaktadır. ÖSDP-II kapsamında faaliyete açılan İŞGEM’ler ise, yönetim ve işletim sorunları nedeniyle henüz istenilen düzeyde doluluk oranına ulaşamamıştır. İki-üç yıl gibi kısa bir sürede bu İŞGEM’lerin de tam doluluk oranına ulaşacağı beklenmektedir.

Tüm İŞGEM’lerde halen 1359 kişi istihdam edilmektedir. Mezun olan girişimlerde istihdam edilenler de dikkate alındığında, İŞGEM’lerde bugüne kadar yaklaşık 2 bin kişinin istihdam edildiği ifade edilmiştir. İŞGEM’lerde verilen hizmet ve destek süresi 3 yıldır. Ancak istenildiği takdirde 2 yıl daha ek süre verilmektedir. ÖSDP-II kapsamındaki İŞGEM’ler henüz mezun veremediklerinden, bugüne kadar sadece ÖSDP-I kapsamındaki İŞGEM’lerden toplam 156 işletme başarılı bir şekilde mezun olarak İŞGEM dışına çıkarak piyasa koşullarında faaliyetlerini sürdürmektedir. İŞGEM’lerde başarılı olamayıp çeşitli nedenlerle kapanan girişim sayısı ise 66 olarak belirlenmiştir.

İŞGEM	Kuruluş Tarihi	İşlik Kapasitesi	Girişim Sayısı	Atıl İşlik Sayısı	Çalışan Sayısı	Mezun Girişim Sayısı	Mezun Olmadan Kapanan Girişim Sayısı
Tarsus	2003	90	90	-	350	30	8
Adana	2004	44	34*	-	267	58	20
Mersin	2004	19	15**	-	110	8	8
Eskişehir	2004	20	20	-	60	25	16
Ereğli	2004	28	28	-	50	22	4
Zonguldak	2004	16	10***	-	54	5	6
Van	2005	30	30	-	295	8	4
Elazığ	2007	28	3	25	4	-	-
Yozgat	2007	27	6	21	20	-	-
Diyarbakır	2007	22	2	20	5	-	-
Samsun	2007	26	15	11	92	-	-
Nevşehir	2007	32	5	27	50	-	-
<b>Toplam</b>		<b>382</b>	<b>258</b>	<b>104</b>	<b>1359</b>	<b>156</b>	<b>66</b>

**Tablo 1:** ÖSDP Kapsamında Faaliyette Bulunan İŞGEM'ler

\*10 işletme 2 işlik kullanmaktadır.\*\*4 işletme 2 işlik kullanmaktadır.\*\*\*6 işletme 2 işlik kullanmaktadır.

İŞGEM'lerde faaliyette bulunan girişimlerin sektörel dağılımına bakıldığında; sektörler arasında hemen hemen eşit bir dağılımın söz konusu olduğu, hizmetler sektöründe yoğunluğun görece olarak daha az olduğu görülmüştür. Tekstil-giyim, gıda, mobilya, makina gibi geleneksel sektörler yoğunluk bakımından ilk sıraları alırken, girişimlerin önemli bir kısmı da bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet göstermektedir. Diğer sektörler ise kimya, plastik,

Sektör	Girişim Sayısı
Bilgi Teknolojileri	25
Gıda	25
Tekstil-Giyim	28
Mobilya	26
Makina	18
Hizmetler	10
Diğer	126
<b>Toplam</b>	<b>258</b>

**Tablo 2:** İŞGEM'lerde Faaliyet Gösteren Girişimlerin Sektörel Dağılımı

otomotiv ürünleri ve yan sanayi, otel ve konaklama gibi geniş bir yelpazeye dağılmıştır.

### 3. İŞGEM'lerin Kuruluş ve Faaliyet Amaçları

İş kuluçkaları; "girişim yaratma ve girişimlerin hayatta kalma oranlarını artırma yoluyla istihdama katkı, girişimciliğe yatkın bir iklim yaratma, yerel ve bölgesel ekonomik çürüme-yi önleme, altyapı arzını büyütme, üniversite araştırmalarının ticarileştirilmesi için yardımcı olma, girişimlerin teknoloji kapasitelerini artırma (Hannon, 2004: 276)" şeklinde sıralanabilecek farklı amaçlarla kuruluş faaliyette bulunmaktadır.

İŞGEM'lerde; "teknolojiyi geliştirmek, özelleştirme politikasını desteklemek, yerel ekonomiyi güçlendirmek ve iş geliştirme merkezi için gelir sağlamak" öncelikli amaçlar arasında gösterilmiştir. "Toplumun girişimcilik iklimini geliştirmek, kendi işini kurmak isteyenlere işletme kolaylıkları ve destekler sunmak ile yerel ekonomi için istihdam yaratmak" ise diğer kuruluş ve faaliyet amaçları olarak yer almıştır.

Kuruluş ve Faaliyet Amaçları	Yüzde
Teknolojiyi geliştirmek	23
Özelleştirme politikasını desteklemek	20
Yerel ekonomiyi güçlendirmek	18
İş geliştirme merkezi için gelir sağlamak	18
Toplumun girişimcilik iklimini zenginleştirmek	10
Kendi işini kurmak isteyenlere işletme kolaylıkları sağlamak ve destekler sunmak	10
Yerel ekonomi için istihdam yaratmak	8

**Tablo 3:** İŞGEM'lerin Kuruluş ve Faaliyet Amaçları

İŞGEM'lerin kuruluş ve faaliyet amaçları arasında ilk sırada "teknolojiyi geliştirme" amacının ilk sırada yer alması, İŞGEM'lerin sektörel dağılımı ile açıklanabilir. İŞGEM'lerin sektörel dağılımına bakıldığında, "bilgi teknolojileri sektörü" önemli bir yer tutmaktadır. Yeni ve yenilikçi firmaların ortaya çıkışını teşvik etmeye yönelik kamusal öncelikler, son yıllarda OECD ülkelerinde artan bir öneme sahip olmuştur. Bu bağlamda, iş kuluçkaları bölgesel gelişme stratejilerinin ve daha yeni bir gelişme olarak da teknoloji ve yenilik politikalarının önemli bir aracı olarak ortaya çıkmıştır.

"Özelleştirme politikasına destek vermek" amacının ikinci sırada yer alması, İŞGEM'lerin çalışmamızın başında ifade edildiği üzere, ÖSDP kapsamında kurulan ve işletilen iş geliştirme merkezleri olmalarından kaynaklanmaktadır.

İŞGEM'leri kuruluş ve faaliyet amaçları arasında üçüncü sırada, "yerel ekonomiyi güçlendirmek" yer almıştır. Bir kuluçka kurulmasının en önemli nedeni, "yerel ekonomik gelişmeyi güçlendirmek ve zenginleştirmektir (Lalkaka, 2002: 169)". Kuluçkalar, doğrudan veya dolaylı olarak istihdam, gelir, refah yaratılmasına katkı sağlar. Bu sayede ekonomik gelişmeye katkıda bulunacak olan girişimleri besleyip büyütür. Öte yandan, İŞGEM'ler kuruluş ve faaliyet amaçlarını gerçekleştirirken, kendi varlıklarının sürdürülmesini sağlayacak finansal

kaynakları da gözetmek durumundadırlar. "İş geliştirme merkezleri için gelir sağlamak" amacı İŞGEM'lerin ayakta kalmaları için vazgeçilmezdir.

Bir iş kuluçkası; kuluçka alanı, iş destek hizmetleri ile bir araya toplama, ağ oluşturma fırsatlarını da içeren kapsamlı ve bütünleşik bir dizi destek sağlayarak başarılı girişimlerin yaratılması sürecini hızlandıran, sistematik hale getiren bir organizasyondur. Böylece, kuluçkalar, girişimcilik kültürünün oluşmasına katkıda bulunurlar. Dolayısıyla, "toplumun girişimcilik iklimini zenginleştirmek" ile "kendi işini kurmak isteyenlere işletme kolaylıkları sağlamak ve destekler sunmak" İŞGEM'lerin kuruluş ve faaliyet amaçları arasında yer almıştır.

**4. İŞGEM'lerin Sunduğu Hizmetler ve Destekler**  
Kuluçkalar, kuluçkaya aldıkları işletmelere farklı açılardan hizmet, destek ve bilgi akışı sunabilirler. "Girişimi nasıl kuracağımız, piyasaya nasıl ulaşacağımız ve patentleri nasıl kullanabileceğimiz gibi konulardaki girişimcilik bilgisi; bütün bir örgütün iş birimlerindeki örgüt içi temel teknolojileri nasıl geliştirebileceğimiz gibi konulardaki örgütsel bilgi; teknolojiyle ilgili bilgilerin örgütün amaçlarıyla ne kadar uyumlu olduğunu değerlendirdiğimiz dışsal bilgi ve müşterilerin taleplerini nasıl karşılayabileceğimiz gibi konulardaki tamamlayıcı piyasa bilgisi (Becker ve Gassmann, 2006: 14)" kapsamlı bir yadım paketi sunmak suretiyle iş kuluçkalarının verdiği hizmet ve destekleri bir bütün olarak açıklamamıza yardımcı olur.

İnsan kaynakları temini ve eğitimine yönelik hizmet ve destekler, girişimlerin faaliyetini kolaylaştıracak stratejik destekler arasındadır. Çünkü girişimlerin kuluçkalardan başarılı bir şekilde mezun olabilmeleri ve piyasa koşulları altına faaliyetlerini sürdürebilmeleri önemli ölçüde insan kaynakları konusunda verilebilecek hizmet ve desteğe bağlıdır. Bu nedenle, İŞGEM'lerin hizmet ve destekleri arasında "per-

sonel tedarik ve eğitim yardımları" ilk sırada yer almıştır. İnsan kaynakları temini ve eğitime yönelik bu yardımların ardından, "Ar&Ge ve yeni ürün üretimi ile ilgili yardımlar"ın yanısıra, "internet ve network destekleri" öncelikli hizmetler ve destekler arasında yer almıştır. Kuluçkalar, girişimlerin fotokopi makineleri, bilgisayar, faks makineleri ve diğer donanımı paylaşımlarına olanak tanır. Bu hizmetler girişimin daha işe yeni başladığı dönemde verimliliğini iyileştirebilir. Oysa girişim bu hizmetleri dışarıdan satın almak zorunda kalsaydı, çok yüksek miktarda para ödemek zorunda kalacaktı. Kuluçkaya girmekle bu türden ekipmanlara çok ucuza ve kolayca ulaşılır.

İşletmelerin satış çabalarının dekteklenmesi ve pazar taleplerinin karşılanmasına yönelik "pazarlama yardımı" verilen destekler arasında gösterilmiştir.

dönemlerdeki zorlukları atlatmak mümkündür. Kuluçkaların en önemli avantajı, "piyasa fiyatının altında kira ödeyen bir girişim olanağı sunması (Udell, 1009: 113)"dır. İŞGEM'lerde faaliyet gösteren girişimler ayakta kalabilmelerini kolaylaştıracak, "finansal destekler ile piyasa koşulları altında kredi kullanımı imkanları" ile "ilk kuruluş maliyetlerini karşılama destekleri"ni içeren hizmetler ve yardımlardan yararlanma imkanı elde etmiştir. Bu desteklerin yanısıra, İŞGEM'lerin kuruluş ve faaliyet amaçları arasında yer alan "iş kurma ile ilgili temel yardımlar ve destekler" de işletmelerin yararlandığı temel hizmetler arasında yer almıştır. Kuluçkalar, muhasebeci ve hukukçu gibi ihtiyaç duyulan hizmetleri sunanlarla daha düşük rakamlara anlaşılır. Ayrıca, nakit akışı yönetimi, pazarlama uygulamaları, finansman sağlama ve diğer alanlarda eğitim hizmetleri de sunarlar.

Hizmetler ve Destekler	Yüzde
Personel tedarik ve eğitimi yardımları	20
Ar&Ge ve yeni ürün üretimi ile ilgili yardımlar	14
Internet ve network destekleri	14
Pazarlama yardımı	10
Muhasebe, mali ve hukuki destekler ile danışmanlık hizmetleri yardımı	10
Büro ve çalışma alanı desteği, büro hizmetleri yardımları	8
Hammadde, malzeme, ekipman, teçhizat tedarik hizmetleri ve destekleri	8
Finansal destek ve piyasa koşullarının altında kredi kullanım imkanları	8
İş kurma ile ilgili temel yardımlar ve destekler	8
İlk kuruluş maliyetlerini karşılama destekleri	8

**Tablo 4:** İŞGEM'lerin Sunduğu Hizmetler ve Destekler

Bir iş kuluçkasının kurulmasındaki temel amaçlardan biri de fiziksel olarak kullanılabilir ortak bir alanın varlığıdır. "Büro ve çalışma alanı desteği, büro hizmetleri yardımı" fiziksel yardım ve desteklerin en önemlisidir. Yeni kurulan girişimler oldukça kırılğan olduğundan başlangıç yeri olarak bir kuluçka seçilerek ilk

## 5. İŞGEM'lerin Örgütlenmesi

İşleri kuluçkaya alma, bir süreçtir ve dolayısıyla birden fazla aşamanın örgütlenmesi gerekir. Ne var ki, bu aşamaların sayısı, konusu, literatürde tartışmalıdır. Kuluçkaya alma, "bir ayrıma göre; (1) Kuluçka öncesi aşama, (2) Kuluçka aşaması, (3) Kuluçka sonrası aşama şeklinde veyahut da; (1) İnisiyatif alma, (2) Gelişme, (3) Piyasaya giriş ve büyüme aşaması veya; (1) Embriyo, (2) Besleme, (3) Büyütme, (4) Olgunlaştırma, (5) İş aşaması şeklinde (Hannon, 2003: 452)" ele alınabilir.

Kuluçkaya alma aşamalarının sayısından daha çok bilinmesi ve üzerinde durulması gereken şey şudur: "Kuluçkaya alma süreci, fikirlerin, bilginin veya araştırmanın piyasaya aktarılması sürecidir. Fikirlerin formüle edilmesinden, ticari anlamda bu fikrin potansiyelinin fark edilmesine, bir iş planının planlanmasından ve hazırlanmasından piyasaya girişe, kendi kendi-

ni sürdürebilecek bir noktaya, söz konusu işin gelişmesine kadar giden bir süreçtir (Hannon, 2003: 53)". Örneğin; teknoloji kuluçkaları, yetenekleri (insanları), teknolojiyi (fikirleri), sermayeyi (kaynakları) ve know-how'u (bilgiyi) bir araya getirir. Buradaki en büyük zorluk, bu farklı unsurları piyasaya aktaracak şekilde bir araya getirmektir.

İş kuluçkası, sadece kuluçkayı yöneten ve kuluçkadan hizmet alanlardan ibaret değildir. Bir kuluçkaya alma sürecinde şu kesimler yer alır (Hannon, 2005:63):

- Kuluçka ve kuluçkaya alma pratisyenleri, kurul üyeleri, fon sağlayıcılar, sponsorlar,
  - Yeni riskli iş projesi yöneticileri,
  - Teknoloji transfer görevlileri ve birimleri ile bilgi transfer yöneticileri,
  - Riskli iş fon sağlayıcıları ve fon yöneticileri,
  - İş destek örgütleri,
  - Kamu sektörü yöneticileri veya yerel ve bölgesel düzeydeki kuluçkaya alma projelerini organize edenler,
  - Ekonomik açıdan yeniden canlandırma ve sosyal girişim gibi ilgili alanlarda görev alan/yer alan diğerleri,
  - Gençlik, kadın, etnik azınlıklar ve mahrum veya dezavantajlı topluluklar gibi yerel topluluğun belirli kesimleriyle ilgili çalışanlar.
- İş kuluçkasının örgütlenmesinde en azından dört tarafın yer aldığı görülmektedir (Lalkaka, 2002: 171):

- (1) Esas görevi, riskli iş yaratılmasına katalizörük yapmak için teknik altyapının, politika çerçevesinin geliştirilmesi ve ilk finansmanın sağlanması olan hükümet;
- (2) Özellikle kuluçkanın ilk meyveleri görüldükten sonra başta kaynak aktarımı olmak üzere, bazen sosyal sorumluluk bazen de kâr amaçlı olarak kuluçkalara yatırım yapan özel sektör;
- (3) Kuluçkalara teknik riskler ile yeniliklerin oluşması için bir bilgi temeli sağlayan teknik üniversiteler ve teknolojik araştırma enstitüleri;
- (4) Kuluçkalara desteğin alt yapısını oluşturan,

adanma, bilgi ve eğitim gibi konularda önemli işlevleri yerine getiren profesyonel ağ oluşturma ve topluluk katılımıdır.

Taraflar	Yüzde
Üniversiteler ve diğer AR&GE kuruluşları	32
Özel sektör kuruluşları	22
Ulusal otoriteler ve kamusal kuruluşlar	18
Sivil toplum örgütleri ve gönüllü kuruluşlar	10
Yerel kalkınma organizasyonu	10
Dünya Bankası/AB ve diğer uluslararası kuruluşlar	8

**Tablo 5:** İŞGEM'lerin Örgütlenmesinde Yer Alan Taraflar

Bütün bunlardan sonra denilebilir ki, "bir kuluçkaya alma sürecinde yer alan çok sayıda taraf vardır ve bunların menfaatleri birbiriyle çatışır, çünkü birisinin kuluçkanın kâr etmesini beklediği bir yerde bir diğeri kuluçkadan istihdam ve zenginlik yaratmasını bekler (Mc Adam ve Koegh, 2006: 106)". Politika oluşturanların bu durumun, diğeri bir ifadeyle, temel aktörler arasındaki ilişkilerin karmaşıklığının farkında olması, tarafların stratejik amaçlarını gerçekleştirmelerini mümkün kılan bir altyapıyı sağlamak bakımından oldukça önemlidir.

İŞGEM'lerin örgütlenmesinde, "üniversiteler ve diğer Ar&Ge kuruluşları" birinci derecede yer alan taraflar olarak gösterilmiştir. Üniversite ve Ar&Ge kuruluşlarının kuluçkaya; kendi teknolojilerini üretmek, potansiyel yüksek/ileri teknoloji temelli girişimlerin yaratılmasına yardımcı olmak, iş topluluğu üzerinde etkide bulunmak, endüstriyel bağlantılar oluşturmak ve yerel/ulusal/uluslararası toplulukları güçlendirmek şeklinde bir dizi katkısı olur. Ülkemizde geline aşamada üniversite-endüstri işbirliğinin sıkıntılı olduğu düşünüldüğünde, İŞGEM örgütlenmesinde üniversite ve Ar&Ge kuruluşları desteğinin kuluçkalar açısından son derece önem taşıdığı ifade edilmiştir. İŞGEM'lerin örgütlenmesinde üniversite ve Ar&Ge kuruluşlarının yer alması, kuluçkaların işletim aşamasında da bu desteğin sürdürülmesi anlamını taşır.



“Özel sektör kuruluşları” ile “ulusal otoriteler ve kamu kuruluşları” İŞGEM’lerin örgütlenmesinde ikinci ve üçüncü derecede önemli taraflar olmuştur. İŞGEM’lerin organizasyonunda özel sektör kuruluşlarının ulusal otoriteler ve kamu kuruluşlarının önünde yer alması ülkemizde gerçekleştirilen bu uygulama adına sevindiricidir. Özel sektör kuruluşları bir kamu projesi olan ÖSDP kapsamında uygulamaya konulan bu projeye kayıtsız kalmayarak anlamlı bir destek vermişlerdir. Öte yandan, yerel “sivil toplum kuruluşları ve gönüllü kuruluşlar”, ile kalkınma ajanslarının bulunduğu bölgelerde “yerel kalkınma organizasyonu” da İŞGEM’lerin örgütlenmesine destek veren taraflar arasında gösterilmiştir. Bir Dünya Bankası projesi olan ve finansörlüğünde gerçekleştirilen İŞGEM’lerin organizasyonunda “Dünya Bankası/AB ve diğer uluslararası kuruluşların” katkısı da küçümsemeyecek derecede önemli bulunmuştur.

## 6. İŞGEM’lerin Kurulması ve İşletilmesi

Literatürde, iş kuluçkalarının kurulması ve işletilmesinde dikkate alınması gereken politika önerileri ve başarı faktörleri şu şekilde verilmiştir (Hackett ve Dilts, 2004:61-62):

- Kuluçkaya kimin alınacağına kimin alınmayacağına karar veren ve bir seçici kurul görevi üstlenecek olan bir kuluçka danışma kurulunun oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

- Kuluçkaya alınan girişimcilerin geçici kiracılıklarından kaynaklanan kira gelirleriyle ilgili risklerinin iyi yönetilmesi gerekir.

- Kuluçkaya alınan girişimcileri uygun bir biçimde kuluçkaya alabilmek için kapsamlı bir destekleme hizmeti paketinin geliştirilmesi gerekir.

- Kimin kuluçkaya alınabileceği konusu, bir başka ifadeyle, kuluçkaya alma süreci net bir biçimde ortaya konulmalı, zayıf ama gelecek vaat eden firmaların seçilebileceği başvuru öncesinde bilinmelidir.

- Kuluçkaların, kuluçkaya alınan girişimcilere yapabilecekleri/yapmaları gereken finansal desteklerin derecesi göz önünde bulundurulmalıdır.

- İş kuluçkaları, ekonomik sorunları hemen çözen sihirli bir araç olmasa da, pek çok sınırlılıkla birlikte yerel ekonomik gelişme stratejisinin önemli bir parçası olarak görülebilir, özellikle piyasa başarısızlıklarının giderilerek girişimciliğin önünün açılmasında önemli bir görev üstlenebilir.

- Eski veya metruk binaları yenileyerek ucuz bir şekilde kiralamaya dayalı strateji izlenmelidir.

- Yeni işlerle yeni kurulmuş girişimlerin sürekli büyümesini desteklemeye yönelik bilinçli bir çaba gösterme stratejisi izlenmelidir. İŞGEM’lerin kurulması ve işletilmesinde başarının önemli ölçüde ve birinci derecede, “kuluçkaya alınan girişimcilerin geçici kiracılıklarından kaynaklanan kira gelirleri ile ilgili risklerin iyi yönetilmesi”ne bağlı olduğu ifade edilmiştir. Bu durum, kira gelirlerinin İŞGEM’lerin temel gelirini oluşturması, kuluçkanın yaşamını sürdürebilmesinin kira gelirleri ile ilgili risklerin kuluçka karafından iyi yönetilmesi ve kira gelirlerinde sürekliliğin varlığıyla açıklanmıştır. “Kuluçkaya alma sürecinin net bir şekilde belirlenip zayıf ancak gelecek vadeden işletmelerin seçimine öncelik verileceği konusu” da kuluçka gelirleri ile ilgili risklerin doğrudan azaltılmasına yönelik başarı faktörü olarak gösterilmiştir. Kuluçkada yer alacak işletmelerin seçimindeki rasyonellik kuluçka kira gelirlerinde sürekliliği sağlar.

“İş kuluçkalarının yerel ekonomik gelişme stratejisinin önemli bir parçası olarak görülmesi, özellikle piyasa başarısızlıklarının giderilerek girişimciliğin önünün açılmasında önemli bir görev üstlenebilir” kriteri İŞGEM’lerin kurulması ve işletilmesinde diğer önemli bir strateji ve başarı faktörü olarak ifade edilmiştir. Nitekim, ülkemizde İŞGEM’ler “sosyal nitelikli bölgesel gelişme araçları içerisinde ve bölgesel gelişme politikasının gerçekleştirilmesinde yeni bir kalkınma aracı” olarak benimsenmiş; girişimciliği özendirmek suretiyle uygun çevre ve piyasa koşulları oluşturarak yeni kurulan girişimleri

çeşitli hizmetlerle desteklemek ve böylece yerel istihdam ve ekonomik zenginlik yaratmak üzere kurulmuş ve işletilmektedir.

1980'li yıllarda yerleşik bir uygulama haline gelmeye başladığında, kuluçkaları kurulması ve işletilmesinde iki farklı strateji ortaya çıkmıştır (Bollingtoft ve Ulhoi, 2005: 270): Birincisi, "eski veya metruk binaları yenileyerek ucuz bir şekilde kiralamaya dayalı strateji" dir. İŞGEM'ler tarafından öncelikle izlenmesi gereken bu strateji ile daha başarılı olacağı ifade edilmiştir. Çünkü bu strateji, işletmeler için daha düşük kira ödeme koşulları, dolayısıyla İŞGEM'lere süreklilik gösteren bir kira geliri akışına olanak tanır. Ayrıca, bu strateji, yeni girişimler kurmaktan çok, kurulmuş girişimlerin bir mekâna erişimleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu stratejinin başarısı, kiralanan alanlar ile kuluçkaya alınanların aylık olarak masrafları karşılayabilme durumuna bağlıdır. "Yeni işlerle

yeni kurulmuş girişimlerin sürekli büyümesini desteklemeye yönelik bilinçli bir çaba gösterme" ye dayalı strateji ise İŞGEM'ler tarafından birincisine göre daha az önem taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, ikinci strateji, girişimlerin büyümelerine yardımcı olacak kaynakların harekete geçirilmesini sağlar. Bu stratejide başarı, kuluçkaya alınan girişimlerin büyümeleri ve en sonunda kendi ayakları üzerinde durma kabiliyetlerine göre değerlendirilir.

İŞGEM'lerin başarılı bir şekilde kurulması ve işletilmesi; önemli ölçüde "kuluçkaların, kuluçkaya alınan işletmelere yapabilecekleri/yapmaları gereken finansal desteklerin derecesi" ile "kuluçkaya alınan girişimleri uygun bir şekilde kuluçkaya alabilmek için kapsamlı bir destekleme paketinin geliştirilmesinin gerekliliği"ne bağlıdır. Bu durum iş kuluçkası için sürekli fiziksel hizmetler ile finansal yardım sürecinin geliştirilmesi ve uygulanması zorunluluğunu doğurmaktadır.

Stratejiler ve Başarı Faktörleri	Yüzde
Kuluçkaya alınan girişimcilerin geçici kiracılıklarından kaynaklanan kira gelirleriyle ilgili risklerinin iyi yönetilmesi gerekir	18
Kimin kuluçkaya alınabileceği konusu, bir başka ifadeyle, kuluçkaya alma süreci net bir biçimde ortaya konulmalı, zayıf ama gelecek vaat eden firmaların seçilebileceği başvuru öncesinde bilinmelidir	15
İş kuluçkaları, ekonomik sorunları hemen çözen sihirli bir araç olmasa da, pek çok sınırlılıkla birlikte yerel ekonomik gelişme stratejisinin önemli bir parçası olarak görülebilir, özellikle piyasa başarısızlıklarının giderilerek girişimciliğin önünün açılmasında önemli bir görev üstlenebilir	15
Eski veya metruk binaları yenileyerek ucuz bir şekilde kiralamaya dayalı strateji izlenmelidir	12
Kuluçkaların, kuluçkaya alınan girişimcilere yapabilecekleri/yapmaları gereken finansal desteklerin derecesi göz önünde bulundurulmalıdır	12
Kuluçkaya alınan girişimcileri uygun bir biçimde kuluçkaya alabilmek için kapsamlı bir destekleme hizmeti paketinin geliştirilmesi gerekir	12
Yeni işlerle yeni kurulmuş girişimlerin sürekli büyümesini desteklemeye yönelik bilinçli bir çaba gösterme stratejisi izlenmelidir	8
Kuluçkaya kimin alınacağına kimin alınmayacağına karar veren ve bir seçici kurul görevi üstlenecek olan bir kuluçka danışma kurulunun oluşturulmasına ihtiyaç vardır	8

**Tablo 6:** İŞGEM'lerin Kurulması ve İşletilmesindeki Stratejiler ile Başarı Faktörleri

İş kuluçkaları, “genç girişimleri besler, büyütür; en kırılğan oldukları kuruluş aşamasında hayatta kalmalarına yardım eder (Daft, 2000: 182)”. Bir kuluçkası programının esas amacı, “başarılı mezunlar vererek girişimleri piyasa koşullarına hazır hale getirmektir (Yunos, 2002: 177)”. Diğer bir ifadeyle, kuluçkaya alınan girişimlerin belirli bir süre sonra kuluçkayı terk ettiklerinde finansal bakımından yaşayabilir ve kendi ayakları üzerinde durabilir hale gelmelerini sağlamaktır.

İŞGEM’lerde hizmet ve desteklerden yararlanma süresi üç yıl olarak belirlenmiştir. İstenildiği takdirde bu süre iki yıl daha uzatılmaktadır. Bu sürelerin sonunda girişimler İŞGEM dışında normal piyasa koşullarında faaliyetlerini devam ettirmektedir. Bu güne kadar İŞGEM’lerden başarılı bir şekilde mezun olup ayrılan girişim sayısı 156 olarak belirlenmiştir. Bu yönüyle, İŞGEM’ler kuruluş ve faaliyet amaçlarına uygun olarak başarılı mezunlar vermeye devam etmektedirler.

Başarılı girişimlerin yanısıra, 66 girişim ise başarılı olamayarak mezun olamadan kapamıştır. Girişimlerin İŞGEM’lerin hizmet ve desteklerinden yararlanarak faaliyette bulunurken kapanma nedenleri;

- Ülke genelinde yaşanan ekonomik kriz,
- Ortaklık kültürünün yeterince gelişmemiş olması,
- Girişimlerde yeterince profesyonel yönetim sağlanamayışı,
- Girişim sermayesi yetersizliği,
- Kuruluş aşamasında sübvansiyon, destek temini, işletme seçimi gibi süreçlerdeki yetersizlik olarak ifade edilmiştir.

### 7. İŞGEM’lerin Finansman Kaynakları

Pek çok ülkede yerel yönetimler, endüstriyi temsil eden birimler ve yerel finansman kuruluşları, iş kuluçkalarının finansmanının sağlanmasında aktif rol oynarlar. Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulardan hareketle; iş kuluçkalarının, girişimcilerden kira adı altında belirli bir katkı alınması, ancak bu katkının söz konusu girişimciyi kuluçka dışına itecek kadar yüksek bir seviyede belirlenmemesi gerektiği sonucuna ulaşılmak-

tadır. Avrupa ve ABD’deki kuluçkalar üzerine yapılan çalışmalarda, görece olarak az sayıda kuluçkanın (yaklaşık %4) girişimcilerine tamamen ücretsiz iş destek hizmetlerini sunduğu sonucuna ulaşılmıştır (OECD, 1997).

Kaynaklar	Yüzde
Özel bankalar ve finans kuruluşları	25
Kamu bankaları	24
Üniversiteler	16
KOSGEB	9
Vakıflar/kar amacı gütmeyen kuruluşlar	9
Yerel yönetimler	9
Dünya Bankası	8

**Tablo 7:** İŞGEM’lerin Finansal Kaynakları

ABD örneğinden yola çıkılarak denilebilir ki; ABD’de kuluçkaların sayısında iki dönemde hızlı bir artış görülmektedir (Leblebici ve Shah, 2004: 367). 1984-1990 dönemi ekonomik açıdan bir daralma dönemidir ve kuluçkalar daha çok kamusal fonlarla kurulmuştur. Bu dönem aynı zamanda Ulusal İş Kuluçkaları Topluluğu’wnun kurulduğu ve bu endüstrinin siyasal arenadaki sesi konumuna geldiği dönemdir. 1995-2000 dönemi ise ekonomik açıdan bir büyümenin yaşandığı yıllardır. Bu dönemde ABD ekonomisi ileri teknoloji alanında oldukça başarılıdır. Yine bu dönem, kâr amaçlı olarak kurulan yeni kuluçkaların kuruluşu için özel fon sağlamanın devreye girdiği yıllardır.

İŞGEM’ler önemli ölçüde ve birinci derecede, “özel bankalar ve finans kuruluşları” ile “kamu bankaları”ndan elde ettikleri finansal kaynaklar ve piyasa koşullarının altında kredi kullanım imkanları ile girişimlere finansal destek sunmaktadırlar. İŞGEM’lerin örgütlenmesinye olduğu gibi, finansal kaynakları arasında da “üniversiteler” önemli bir yer tutmuştur. “KOSGEB”, “vakıflar/kar amacı gütmeyen kuruluşlar”, “yerel yönetimler” ile “Dünya Bankası” yine İŞGEM’lerin örgütlen-

mesinde olduğu gibi, finansal destek bulmada da önemli kuruluşlar arasında gösterilmiştir.

İş kuluçkalarının kuruluş maliyetlerinin yanı sıra bir de işletme maliyetleri vardır. Üstelik bir kuluçkanın girişimcilerinden ne kadar gelir elde ettiği/ edebildiği, bu kuluçkanın performans kriterleri arasında da sayılmaktadır. Elde edilen gelirlerle bakıldığında; kuluçkaların önemli bir bölümünün işletme maliyetlerini kamusal sübvansiyonlardan sağladığı görülür. İkinci önemli gelir kaynağı da girişimcilerin ödediği kiralardan elde edilmektedir.

İŞGEM'lerin gelirleri ya da işletme maliyetlerini karşılama kaynakları arasında "yatırım gelirleri" birinci sırada yer almıştır. İŞGEM'ler elde ettikleri kira gelirler ve sponsor destekleri ile çeşitli yatırımlarda bulunmakta, girişimlere piyasa koşullarının altında kredi tahsis ederek gelir elde etmekte, bizzat girişimci gibi hareket ederek kar amaçlı işletmeler kurup işletebilmektedirler. Dolayısıyla, işletme maliyetlerinin önemli bir kısmını bu yatırım gelirleriyle karşılamaktadırlar. Yatırım gelirlerinin yanısıra, "üniversiteler ile Ar&Ge kuruluşlarından yapılan ödemeler" ile "bankalar ve diğer özel sektör kuruluşlarından yapılan ödemeler"i içeren sponsorluk gelirleri de İŞGEM'lerin işletme maliyetlerini karşılama kaynakları arasında önemli bir yer tutmaktadır.

"Kira geliri", kuluçkada faaliyet gösteren işletmeler tarafından "kira" adı altında aylık olarak yapılan ödemelerdir. "Diğer gelirler" ise, İŞGEM'ler tarafından ortak olarak sunulan internet, fax, telefon, fotokopi gibi büro hizmetleri ile çay, kahve servisi gibi hizmetler karşılığında toplanan gelirlerdir. "Kira geliri ve diğer gelirler" İŞGEM'lerin işletme maliyetlerini karşılamada kullandığı süreklilik arzeden gelirlerini oluşturur. Yine, "ulusal otoriteler ve kamu kuruluşları" ile "AB ve diğer uluslararası kuruluşlar"dan elde edilen sübvansiyonlar önemli gelir kaynakları arasında gösterilmiştir.

İş kuluçkalarının kamu ve özel sektör sponsorları tarafından geniş tabanlı bir ortaklıkla desteklendiğinde başarılı olma ihtimalinin arttığı

Kaynaklar	Yüzde
Yatırım gelirleri	26
Üniversiteler ile araştırma-geliştirme kuruluşlarından yapılan ödemeler	24
Bankalar ve diğer özel sektör kuruluşlarından yapılan ödemeler	20
Kira geliri ve diğer gelirler	12
Sübvansiyonlar –Ulusal otoriteler ve kamu kuruluşları	9
Sübvansiyonlar –AB ve diğer uluslararası kuruluşlar	9

Tablo 8: İŞGEM'lerin İşletme Maliyetlerini Karşılama Kaynakları

görülmektedir. Özellikle, ister finans şeklinde isterse diğer destek türleri şeklinde olsun, özel sektör girdilerinin artırılması oldukça önemlidir. Ne var ki, bunun kuluçkanın kuruluşunda olması mümkün olmayabilir. Bu nedenle, başlangıçta kuluçkaların kamusal fonlarla desteklenmesi genellikle kabul görmektedir. Ancak birkaç yıl geçtikten sonra iş kuluçkaları özel sektör fonlarını çekebilme ve işletme maliyetlerini karşılamak için (kira gibi) diğer gelir kaynaklarına kavuşmaktadır.

## SONUÇ

İş kuluçkaya alma bir süreçtir. Bu süreç belirli bir zaman zarfında yeni bir girişimin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi için gerekli bütün koşulları sağlamaya yönelik tüm çabaları içerir. Kuluçkalar kritik girişim ve teknik destek hizmetleri orkestrasyonu altında yönetim asistanlığı ve finansal olanaklar sağlar. Aynı zamanda, tek çatı altında faaliyette bulunan girişimlere ortak büro hizmetleri, ekipman, kira esneklikleri ve yer hizmetleri sunarlar. İş kuluçkaları bölgesel/yerel gelişme stratejisi aracı olarak kullanılırlar ve bölgesel/yerel istimdama olanakları ile ekonomik zenginlik yaratırlar.

Türkiye'de dış finansmanı Dünya Bankası tarafından sağlanan ve Özelleştirme İdaresi Başkanlığı koordinasyonunda yürütülen "Özelleştirme Sosyal Destekleme Projesi" kapsamında, proje öncü

kuruluşu KOSGEB tarafından, hizmet sağlayıcılar eli ile işsizlere yönelik mikro ve küçük ölçekli iş kurma danışmanlık desteği ve iş geliştirme merkezi hizmetleri sağlayarak yerel kalkınma için yerel işbirliği ve katılım anlayışıyla sunulan İŞGEM hizmetleri sosyal içerikli, kendi işini kurmak isteyen işsizlere yardımcı olmak ve dolayısıyla istihdam etkisi yaratma amacıyla kurulan ve işletilen bir modeldir.

İŞGEM anketinden elde edilen sonuçlara göre; gelinen nokta ve yaratılan istihdam istenilen düzeyde olmasa da bu uygulamanın ülkemizde giderek yaygınlaştırılması, farklı vergi muafiyeti ve indirimleriyle özendirilmesi, sunulan bütün hizmet ve desteklerin tüm kuluçka süresince sürdürülebilir olması gerektiği yönünde bir fikir birliği bulunmaktadır.

Girişimlere;

- Kuruluş aşamasında verilen mali desteklerin işletme aşamasında da sürdürülmesi,
- Girişimlerin faaliyet aşamasında vergi ve sigorta primi ödemelerinde muafiyet veya indirimlerin uygulanması,
- İŞGEM'e bedelsiz bina ya da arsa verilmesi,
- Yerel yönetimlerce elektrik, su, çevre temizlik, tabela vergisi gibi ödemelerin ve vergilerin alınmaması veya indirimli ödenmesi,
- Pazar desteklerinin sürdürülmesi, girişimlerin kapanmasına engel olacak ya da en az indirecek önlemler olarak ileri sürülmüştür.

## KAYNAKÇA

Hackett Sean M.- Dilts David M. (2004), "A Systematic Review of Business Incubation Research", *Journal of Technology Transfer*, Vol. 29, 2004, s.55-82.

Ledgerwood Grant, Broadhurst Arlene I. (1999), "Creating Technology-based Enterprise Televillages", *Cities*, Vol.16, No.1, s.43-50.

Udell Gerald G. (1990), "Are Business Incubators Really Creating New Jobs by Creating New Business and New Products", *Journal of Product Innovation Management*, Vol.7, s.108-122.

OECD (1997), "Technology Incubators: Nurturing Small Firms", OECD Publications Service, <http://www.oecd.org/dataoecd/35/11/2101121.pdf> (09.11.2006).

Bollingtoft Anne-Ulhoi John P. (2005), "The Networ-

ked Business Incubator-Leveraging Entrepreneurial Agency?", *Journal of Business Venturing*, Vol.20, s.265-290.

Erikson Truls-Gjellan Are (2003), "Training Programs As Incubators", *Journal of European Industrial*, Vol.27, No.1, s.36-40.

Voisey Pam-Gornall Lynne (2006), "The Measurement of Success in a Incubation Project", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.13, No.3, s.454-468.

Aernoudt Rudy (2004), "Incubators: Tool for Entrepreneurship?", *Small Business Economics*, Vol. 23, s.127-135.

Hannon Paul D. (2004), "A Qualitative Sense-making Classification of Business Incubation Environments", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 7, No.4, s.274-283.

Lalkaka Rustam S. (2002), "Technology Business Incubators to Help Build an Innovation-based Economy", *Journal of Change Management*, Vol.3, No. 2, s.167-176.

Becker Barbara- Gassmann Oliver (2006), "Gaining Leverage Effects from Knowledge Modes within Corporate Incubators", *R&D Management*, Vol.36, No.1, s. 1-16.

Hannon Paul D. (2003), "A Conceptual Development Framework for Management and Leadership Learning in the UK Incubator Sector", *Education+Training*, Vol.45, No.8/9, s.449-460.

Hannon Paul D. (2005), "Incubation Policy and Practice: Building Practitioner and Professional Capability", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.12, No.1, s.57-75.

Mc Adam Rodney-Koegh William (2006), "Incubating Enterprise and Knowledge: A Stakeholder Approach", *International Journal Knowledge Management Studies*, Vol.1, No.1/2, s.103-120.

Daft Richard L. (2000), *Management*, The Dryden Pres, New York.

Yunos Mohd M.G.(2002), "Building an Innovation-based Economy: The Malaysian Technology Business Incubator Experience", *Journal of Change Management*, Vol.3, No.2, s.177-188.

Leblebici Hüseyin-Shah Nina (2004), "The Birth, Transformation and Regeneration of Business Incubators as New Organizational Forms: Understanding the Interplay Between Organizational History and Organizational Theory", *Business History*, Vol.46, No.3, s.353-380.